

ПОСВЯЩАЕТСЯ

*Энди Скотту,
волшебному источнику романтики
и стабильности моей жизни.*

*Нашим детям, Бэттл и Маргарет,
дающим нам море радости
и настоящего вдохновения.*

*Нашим родителям,
научившим нас всему, что знаем,
и родным, которые помогли нам найти друг друга.*

ОТЗЫВ ОТ ЭКСПЕРТА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛА

В книге «Радикальная прямота» есть мысль, которую я разделяю на 100 процентов: «плохие боссы — один из главных источников несчастья в нашем мире и проблем на рабочем месте». Ким Скотт отлично знает, что такое быть хорошим боссом, поэтому ее книге можно было бы дать подзаголовок: «Эффективное управление людьми и командами».

Внутри вы найдете:

- Набор конкретных инструментов, которые нужно немедленно воплощать в жизнь руководителям, чтобы видеть мотивированных и вовлеченных сотрудников;
- Подробный разбор трех зон ответственности каждого босса: помощь, команда и результат;
- Чек-лист, позволяющий оценить стиль управления;
- Инструмент для эффективной командной работы — колесо «Сделай все правильно», каждый этап которого объясняется на примерах из опыта компаний Google и Apple;
- Матрицу McKinsey «результативность — потенциал», рассмотренную с новой точки зрения в формате траекторий роста, позволяющей лучше понять мотивацию каждого члена команды;
- Советы по развитию эмоционального интеллекта;
- Успешные модели поведения для руководящего звена.

Ким Скотт проповедует простые принципы, которые эффективны, но редко используются в практике руководителями компаний. Ее книгу рекомендую для совершенствования управления людьми и командами.

Татьяна Кожевникова –

эксперт в управлении персоналом.

25 лет успешного опыта работы

в крупнейших корпорациях:

Coca-Cola, Mars, Ernst & Young,

Metro Cash & Carry, Росатом.

HR-директор Оргкомитета чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
Как пользоваться этой книгой	26

Часть первая НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Выстраивание радикально откровенных взаимоотношений	31
Глава 2. Получать, отдавать и помогать	56
Глава 3. Что мотивирует каждого члена вашей команды	91
Глава 4. Добиться успеха вместе	136

Часть вторая ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ

Глава 5. Взаимоотношения	195
Глава 6. Наставническая помощь	219
Глава 7. Команда	286
Глава 8. Результаты	325
Приступая к работе	363
Благодарности	372
Алфавитный указатель	379

ВВЕДЕНИЕ

Как и многим из вас, мне однажды довелось работать на ужасного руководителя — человека, который думал, будто унижать людей — хороший способ их мотивировать. Как-то один из коллег по ошибке отправил мне переписку, где босс потешался надо мной. Когда я подошла к нему выяснить, в чем дело, он сказал, чтобы я «не забивала этим свою головушку». Вот так.

В результате — отчасти благодаря этому опыту — я открыла собственную компанию — Juice Software. Моей целью было создать такую атмосферу, где было бы нормально любить свою работу и друг друга. Друзья часто смеялись, когда я говорила об этом, как будто я хотела основать вместо компании коммуну. Но я была настроена серьезно и проводила на работе больше восьми часов в день. Если бы мне не нравились ни моя работа, ни коллеги, большая часть непродолжительного времени, проведенного в этом мире, приносила бы только несчастье.

К сожалению, хоть мне и удалось избежать ошибок своего босса (это было легко), я наделала много собственных. В попытках создать позитивную, свободную от стресса обстановку пренебрегла одним сложным, но важным моментом: руководитель должен ясно и четко реагировать, когда работа выполнена сотрудником недостаточно хорошо. Мне не удалось сделать так, чтобы тем, кто не выполнил поставленные перед ними задачи, говорили об этом вовремя, пока все еще можно исправить.

Когда я вспоминаю о тех временах, в мыслях всегда всплывает один человек — назову его Бобом. Он был из тех приятных людей, кому работа доставляет удовольствие: добрый, веселый, внимательный коллега, всегда готовый поддержать. Ко мне Боб пришел с восхитительным резюме и положительными отзывами. По всему выходило, что он будет отличным сотрудником, и мне не терпелось взять его на работу...

Вот только обнаружилась одна проблема: работал он отвлратно. Моя уверенность в нем угаала, едва мы его приняли. Несколько недель он работал над документом о том, как пользователи с помощью Juice могут создавать автоматически обновляемые таблицы в Excel. Проверка документа, над которым он так долго корпел, повергла меня в шок — невозможно было даже сообразить, о чем идет речь. Это был просто поток сознания. Теперь-то мне ясно: сам Боб понимал, что выполнил работу недостаточно хорошо — стыд в его глазах и извиняющуюся улыбку, когда он протягивал мне бумаги, нельзя было спутать ни с чем другим.

Остановимся ненадолго прямо здесь. Если вы занимаете руководящую должность, то уже поняли: тот момент стал не только переломным в наших с Бобом отношениях, но и предвещал грядущий успех или поражение всей команды. То, что делал Боб, не было даже близко к тому, чтобы оценить его работу хотя бы «на троечку». Между тем, мы в нашей небольшой компании, пытавшейся встать на ноги, не могли позволить себе переделывать все по несколько раз или мириться со слабыми сторонами сотрудников. Я знала это с самого начала, но когда встретилась с проблемой Боба лицом к лицу, не смогла сказать ему правду и вместо этого завершила его в том, что для начала он сделал все вполне неплохо и я помогу ему закончить его работу. Он неуверенно улыбнулся и вышел из кабинета.

Что случилось? Во-первых, мне нравился Боб, и не хотелось слишком сильно давить на него. Во время нашей встречи он выглядел таким встревоженным, что я стала бояться, не заплачет ли он. К тому же он нравился и всем остальным, и если он все-таки заплачет, все решат, что я — жестокая тварь. Во-вторых, на прошлых должностях он потрудилился на славу, если только его резюме не было подделано. А может быть, его отвлекали какие-нибудь домашние происшествия или он не привык делать все так, как делаем мы... Как бы то ни было, я убедила себя, что его продуктивность вернется на тот высокий уровень, который помог ему получить место. Наконец, в-третьих, внести правки самой будет быстрее, чем рассказывать Бобу, как ему переписать текст.

А теперь о том, как это повлияло на Боба. Помните, он понимал, что приложил недостаточно усилий, поэтому моя снисходительность могла сбить его с толку. Она дала ему возможность обмануть себя и подумать, что дальше все так и будет, и он этот шанс не упустил. Не сумев обозначить проблему, я, по сути, лишила Боба стимула прилагать больше усилий и позволила ему думать, что все у него и так сложится хорошо.

Когда люди что-то делают неправильно, говорить им об этом зверски трудно. Ты ведь не хочешь задеть их чувства, и вообще, ты — не садист. И не желаешь, чтобы этот человек и остальные члены команды считали тебя придирающимся уродом. Плюс, начиная с того момента, как ты научился говорить, тебе твердили: «Если не можешь сказать ничего приятного, не говори вообще ничего». И вот теперь необходимость говорить такие вещи становится твоей работой. Нужно выбросить из головы все, чему ты научился за свою жизнь. Менеджмент — это трудно.

Чтобы все стало еще хуже, я продолжала повторять ту же ошибку — снова и снова на протяжении десяти месяцев. Вы, наверное, знаете, что недоделанная работа

всякий раз, когда вы закрываете глаза на пропущенные сроки, начинает вызывать отвращение и злость. Ты уже думаешь, что плоха не только работа, выполненная кем-то, а плох и сам человек, который выполнял ее. Из-за этого становится сложнее вести конструктивный диалог. Ты вообще начинаешь избегать разговоров с этим сотрудником.

И, разумеется, мои отношения с Бобом повлияли не на него одного: остальные коллеги тоже стали удивляться, как это я принимаю работу столь низкого качества. Последовав моему примеру, они тоже стали прикрывать Боба: исправляли его ошибки или переделывали его работу (обычно в то время, когда им следовало бы поспать). Прикрывать кого-то иногда необходимо, но недолго — скажем, если кто-то оказался в трудном положении. Но когда это продолжается слишком долго, возникает высокий риск в скором времени нанести тяжелый урон всему вашему делу. Люди, прежде выполнявшие свою работу исключительно хорошо, становятся невнимательными. Пропускаются дедлайны...

Понимая, почему коллеги Боба опаздывают, я не стала слишком сильно их отчитывать. А вскоре им стало интересно, способна ли я в принципе отличить хорошее от посредственного. Может быть, я перестала воспринимать пропущенные сроки всерьез. Часто, когда люди не уверены в том, что качество их работы оценят, это отрицательно сказывается на результатах работы и их моральном состоянии...

Как только я признала, что могу потерять команду, то поняла, что больше тянуть нельзя, и пригласила Боба на чашку кофе. Он, видимо, ожидал, что мы мило поболтаем, но вместо этого после нескольких неудачных попыток обсудить ситуацию я сказала, что увольняю его.

И вот теперь мы оба печально съезжились над латте и маффинами. После мучительного молчания Боб отодвинулся на стуле, царапнув его металлическими ножками по мраморному полу, и, взглянув мне в глаза, спросил:

— Почему вы мне ничего не говорили?

Пока этот вопрос крутился в моей голове без ответа, он задал мне второй:

— Почему никто ничего не сказал? Я думал, что важен для вас!

То была низшая точка моей карьеры. Я сделала ряд ошибок, а поплатился за них Боб. Промахом оказалась не только моя снисходительность, но и то, что я не давала обратной связи о его работе. Никогда не просила и его дать мне ее, что, возможно, помогло бы ему проговорить некоторые вещи и, вероятно, найти решение. Хуже всего, что я не смогла создать в коллективе такую атмосферу, чтобы коллеги естественным образом дали бы ему понять: он движется не в ту сторону. Сплоченность команды дала трещину, и это отразилось на результатах. Отсутствие критики и похвалы оказало катастрофическое влияние на команду и результаты работы.

Можно выделить прямую связь между отсутствием методики руководства и нарушением функциональности команды, дающей плохие результаты. Просто в случае с Бобом было уже слишком поздно. Как и со всей компанией в целом: спустя какое-то время после увольнения Боба фирма Juice прекратила свое существование.

GOOGLE: СВОБОДА НА РАБОТЕ

Шел 2004 год, и я искала работу, поэтому позвонила однокласснице из бизнес-школы, Шерил Сэндберг. Три года назад она получила работу в Google, а недавно мы сидели рядом на свадьбе общих друзей. Меня поразило то, что Шерил ясно давала понять, как заботится о людях, с которыми работает в команде. У меня было чувство, что она не совершила бы ту же ошибку, как я с